

# 以员工为中心的未来

2024企业如何拨开人力资源和薪酬管理的重重迷雾



2024年全球商业复杂性指数

人力资源与薪酬管理

TMF  
GROUP

# 引言

2024年，人力资源和薪酬管理（HRP）服务依然是企业运营中至关重要的一环，HRP覆盖的范围不断扩大，局势在过去一年中经历了许多重大变化。

对于跨国企业来说，声誉是关键，因此它们需要全球范围内标准化的HRP服务。同时，企业要想成功应对复杂的法律法规变化，就必须重视实地情况，掌握本地专业知识。

但是，在统一全球标准和实现本地合规之间取得平衡并不容易。未来5年，针对跨国企业的HRP法规预计会更加复杂，因此企业需要为前方的障碍做好准备。目前，员工在争取更灵活的薪酬福利待遇，而与此同时，各个司法管辖区对正在招聘的企业施加了更多限制。此外，中央和地方政府的要求或有冲突，而企业必须同时满足双方的要求，全球人才流动性增强，员工的招聘和留存难度加剧。

然而，这些挑战并非不可克服。基于TMF Group最新一期全球商业复杂性指数（GBCI）的调查结果，本子报告不仅探讨了司法管辖区在当前背景下该如何通过自我发展以促进外国投资——从数字化转型到减少官僚主义——还揭示了企业应该如何适应劳动力的动态变化，实现蓬勃发展。



# 以员工为中心的模式及其对运营的影响



## 未来五年人力资源和薪酬管理法规将更加复杂

根据GBCI 2024的数据，将近三分之一（29%）的司法管辖区预计，未来5年内HRP会变得更加复杂。这较2023年的25%有显著增加。

当被问及为什么这些司法管辖区的HRP如此复杂时，TMF Group的专家指出，主要原因包括纳税框架的调整（33%）、劳动法的调整（25%）和合规要求的调整（19%）。在多个司法管辖区运营的跨国企业不仅需要应对不同的要求，而且当这些要求频繁调整时，企业会面临更混乱的局面。当复杂性增加，企业难以跟上这样的调整速度。

2024年末至2025年，整个局势将进一步发生变化。在今年的GBCI调查中，几个司法管辖区提到，越发复杂的HRP与会计和税收环境的变化密切相关。尽管像卡塔尔或阿联酋这样的司法管辖区，因为个人税收有限，所以可以享受薪酬计算流程简化带来的益处，但其他一些司法管辖区却因为税收相关的法律条款增加，而导致薪酬计算变得更加复杂。例如，克罗地亚的专家预计马上要实施的税收改革会影响HRP，而比利时已经出台新的税收政策以支持环保措施。

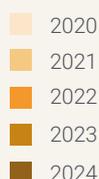
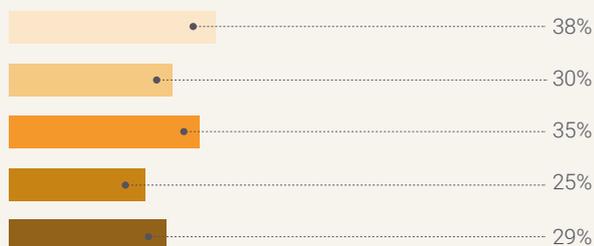


“由于就业法和合规要求不断变化，在人力资源与薪酬管理领域，企业在美国运营可能面临更复杂的要求。美国雇主一直以来都在努力跟进联邦和州级法规的变化。有些州已经通过多方面立法，而这些法律法规的变化反映了不同立法机构给企业带来的频繁挑战。”

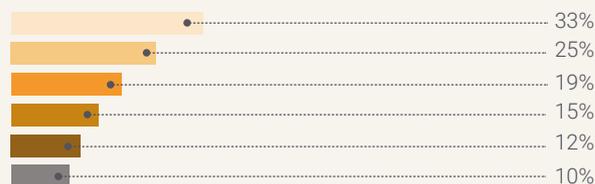
TMF美国专家

### 人力资源与薪酬管理——未来五年业务线的复杂性

各司法管辖区一致认为未来五年内人力资源与薪酬管理将更加复杂



### 公开招聘调查：人力资源与薪酬管理——当前导致外资企业运营复杂性的原因



## 渐进性福利增多，HRP工作更难做

长期雇员的法定福利	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
最低工资/最低时薪	91%	92%	94%	94%	92%
带薪休假	88%	94%	94%	92%	96%
带薪产假	87%	87%	86%	86%	84%
遣散费/裁员费	84%	83%	86%	88%	87%
带薪病假	84%	87%	83%	83%	85%
加班费	81%	78%	83%	82%	85%
带薪陪产假	64%	61%	62%	62%	70%
医疗保险	57%	58%	58%	56%	58%
养老金	58%	48%	57%	55%	57%
恩恤假	46%	51%	52%	51%	58%
共享产假/陪产假	48%	43%	43%	42%	45%
支付13个月的工资或奖金	34%	34%	32%	32%	33%
事假	45%	31%	29%	27%	27%
育儿补贴	16%	30%	31%	29%	28%
住房/社会保障缴款	13%	25%	27%	28%	26%

劳动法的调整也会影响企业为员工提供的福利。在过去的5年中，关于渐进福利的法定条款有所增加，大多数司法辖区要求组织机构提供最低工资（92%）、带薪休假（96%）、离职补偿金（87%）以及病假和加班工资（85%）。

尽管这些福利进一步提升了员工的待遇，但这种以员工为中心的体系反过来为HRP团队增加了工作负担。由于要考虑更多额外因素，薪酬计算可能变成一个庞大的项目。因此，组织机构通常需要借助本地专业知识和经验，在保障员工的福利的同时，让组织机构的标准在全球范围内保持完整统一。

## 一马当先，南美各司法辖区提供渐进性福利

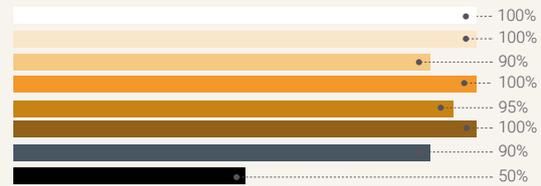
尽管2024年全球企业提供渐进性福利的趋势较显著，但不同地区对这类要求的接受程度存在明显差异。所有南美司法辖区都主张提供最低工资、带薪休假、离职补偿金、病假工资和加班工资是法定要求。相比之下，欧洲、中东和非洲地区以及北美的规定要宽松得多，其中欧洲、中东和非洲地区仅85%的司法辖区要求保障最低工资，而北美仅79%的司法辖区要求提供带薪产假和带薪病假。

然而，虽然南美在提供渐进性福利方面领先其他地区，但这些福利也加重了企业的工作负担。福利待遇的变化及随之而来的后勤工作，让行政管理更困难。例如，阿根廷的专家强调，劳动协议有更新，工资也不断调整，组织机构在这些方面的跟进难度较大。与此同时，巴西企图通过非常复杂的劳动法，保障雇佣关系的安全性，组织机构却因此必须遵守某些法律和协议，工作变得复杂重重。

尽管如此，提供员工福利可以改善劳动环境，从而吸引更多外国投资。例如，墨西哥政府在过去一年努力为劳动者提供更多福利，增加最低工资、带薪年假，倡议将工作时间从每周48小时减少到40小时。尽管北美在提供带薪休假方面稍显滞后，但该地区的司法辖区也注意到雇主开始意识到员工福祉的重要性。TMF Group的美国专家指出，有几个州已经为了员工享有足够的因私休假时间，开始采取保障措施。因此，尽管渐进性福利可能意味着更重的行政负担，但对员工的保护很可能是全球持续关注的焦点。

### 长期雇员的法定福利（按地区分析）

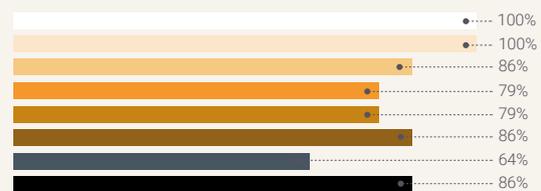
#### 南美地区



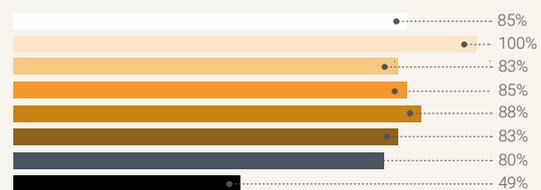
#### 北美地区



#### 亚太地区



#### 欧洲、中东和非洲地区



## 以员工为中心，向财务福祉前进

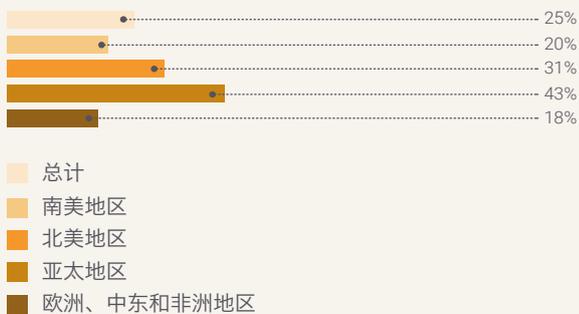
尽管财务福祉目前还不是法定要求，但HRP专家预测这种趋势将影响未来薪酬管理的方式。财务福祉意味着感到财务安全和能够掌控财务状况，具体表现因员工而异。

财务状况不佳的员工面临精神健康堪忧的风险，从而导致工作表现下降，因此财务福祉越来越重要。为了满足财务福祉的需求，员工希望雇主在薪酬管理上能更加灵活。

其实今年GBCI的调查显示，有四分之一的司法管辖区表明财务福祉在某些行业已经成为了标准做法。亚太地区做到这一点的司法管辖区比例上升至43%。虽然这表示财务福祉目前仍旧只是一种非必需品，但也有证据表明员工对这项福利的需求日益增强。TMF Group的全球HRP专家表示，提前获取工资也逐渐成为趋势，而且由员工选择自己的工资发放时间的现象越来越多。

对于更高灵活性的需求可能给组织机构带来额外的工作量，企业每月需要多次处理薪酬支付业务。受财务福祉和工资支取等因素的影响，传统HRP服务要变得庞杂得多，更加需要将薪酬工作外包。

有财务福祉标准的行业（按地区分析）



“在许多地区，财务福祉不仅仅是一个概念，更是社区整体健康与繁荣不可分割的一部分，是一项标准要求。财务福祉保障了个体的财务安全，赋予了个体抗风险能力。其他地区也应该考虑推行财务福祉，这样可以促进经济稳定，提高人口健康水平，最终让社会充满活力与韧劲。从员工的角度看，财务福祉的重要性体现在它能提高生产力，减轻员工压力，培养更加投入、更加忠诚的员工队伍。企业和员工要想获得成功和可持续发展，一定要舍得在财务教育与支持上投入，这样的投入不仅大有裨益，而且十分紧要。”

Veronique Lemaire,  
TMF Group全球人力资源与薪酬管理客户解决方案负责人

## 案例研究：昕诺飞

昕诺飞是跨国照明企业，旗下有飞利浦照明产品、Interact智能互联照明系统以及数据服务，为家庭、大型建筑和公共空间创造价值，改变空间面貌。



### 客户面临的挑战

随着飞利浦照明独立运营并更名为昕诺飞，公司需要面对全球70多个国家，约3万8千名员工，成立自己的行政架构和流程。新成立的企业所面临的最主要的任务就是确保正确处理人力资源与薪酬管理工作。

昕诺飞的大型办事处继承了其在飞利浦时期的外包薪酬处理合同，有内部人力资源行政团队提供支持。然而，对于昕诺飞在全球各地的中小型办事处来说，过渡事宜要复杂得多。这些办事处的外包薪酬安排参差不齐，大多数地方只有很少甚至没有内部人力资源专业知识可供利用。企业运营保持一致性很难，昕诺飞甚至曾因当地某薪酬管理提供商骤然倒闭，而在该国完全失去了管理支持。

### 解决方案

昕诺飞所需要的合作伙伴，必须能够确保在全球范围内提供连续性、高效、准确和及时的薪酬服务，并且能够妥善处理薪酬发放前人力资源管理流程的复杂性。此外，这些工作要符合世界各地差异巨大的雇佣法律法规的要求。

TMF Group被选为合作伙伴，现在在46个国家为昕诺飞提供薪酬管理服务，还为大多数办事处提供人力资源管理服务。现在，昕诺飞依靠外包HRP工作来确保薪酬管理和人力资源管理在多个国家的持续性与合规性。

“与TMF Group合作后，我们可以很放心地说，我们的每个办事处，无论其规模如何，均配备了可靠的人力资源与薪酬管理团队。”

Martijn Voermans,  
昕诺飞人力资源服务负责人

# 人力资源与薪酬管理的未来



## 促进全球人才流动

疫情后，全球的劳动者在寻找办公环境和办公地点更具流动性和灵活性的工作。远程工作越来越普遍。数字化（提高了在家办公的可能性）、在线和远程工作让劳动者可以在任何地方办公。TMF Group的专家发现，像哥斯达黎加这样的司法管辖区目前吃到了“数字游民”的红利。数字游民选择哥斯达黎加作为中心，在不同地点自由办公。新加坡、卡塔尔、沙特阿拉伯和新西兰等国家也受益于员工和专业人才的这种流动。

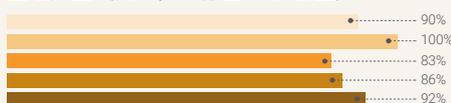
然而，由于跨境监管的复杂性，一些企业并不提供远程工作选项。在今年的GBCI调查中，大多数司法管辖区报告称，签证类型是影响企业聘用海外员工的主要因素（90%）。雇主必须根据员工持有的签证类型，应对各种要求，如停留期限、雇佣条件、申请费用和行政管理工作。例如，在南非，外籍工作者的签证和许可证手续延期的情况在过去12个月呈上升趋势。同样，在印度尼西亚，外籍工作者获得许可证也很复杂，企业要满足很多具体的要求，比如获得雇佣授权和办理居留许可。在这种情况下，通常必须由雇主承担这些任务，因为文件必须在相关国家境内提交。

此外，在GBCI所调查的司法管辖区中，有一半（49%）指出了成本对聘用海外员工的影响。全球化的发展影响着全球的招聘市场，导致竞争更激烈，薪资不断上涨。因此，人才流动性变大，意味着雇主在吸引人才时，要同时和当地及全球其他雇主展开竞争。

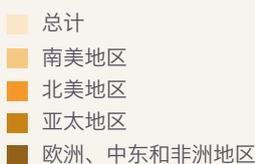
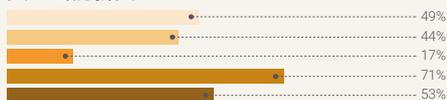
在南非、匈牙利、罗马尼亚和意大利等司法管辖区，员工为寻求新环境和更高薪资而产生的自由流动也很显著——特别是在欧盟内部的流动。这给企业带来了更多压力，迫使其提供更有竞争力的招聘待遇，其中包括承担搬迁费用。

### 影响海外员工雇佣的因素（按地区分析）

#### 签证类型（例如，工作签vs.旅游签）



#### 员工当前薪资



“如今，人们的居住地或生活地，不一定与工作大本营是同一个地方。人员流动更容易了，劳动者现在可以在完全不同的国家工作。下一代劳动者希望工作的流动性能更强，办公地点更加灵活。然而，这给跨境监管等领域，以及薪酬支付的技术和可行性方面，带来极大的挑战。”

Mark Rosson,  
TMF Group全球人力资源与薪酬管理实践负责人

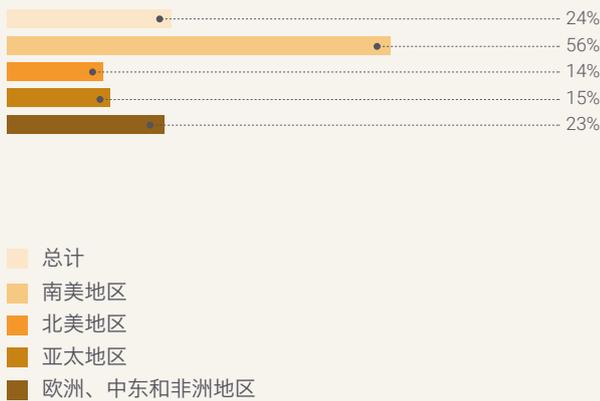
“许多南非人才因为各种原因搬去海外，比如追求安全的环境、更高的工资、更优质的教育、更强的政府管理能力和廉洁作风。许多高水平人才早就拿到了高级职位，所以南非很难吸引到劳动者，除非雇主溢价雇佣才有竞争力。”

TMF南非专家

## 更多地区要求报告员工详细的个人情况

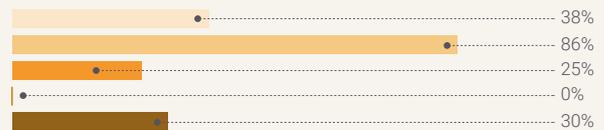
### 个人情况（如性别收入差异、残疾状况或其他）——要求提交报告的政府机构（按地区分析）

所有组织机构需要提交关于员工个人情况的报告



个人情况（如性别收入差距、残疾状况或其他）——报告频率（按地区分析）

净值：至少每三月提交一次



净值：频率低于每三月一次



性别收入差距、人口统计信息以及少数族裔群体的数据在监测司法管辖区和企业的ESG标准方面发挥着重要作用。

根据GBCI 2024的数据，近四分之一（24%）的司法管辖区要求所有组织机构报告员工的个人情况。这在南美洲尤为普遍，该地区超过一半的司法管辖区（56%）要求报告员工个人情况。

报告要求速度快，频率高。五分之二（39%）的司法管辖区要求每三个月报告一次员工的个人情况。南美洲施加的压力再一次超过整体水平，86%的南美司法管辖区要求频繁提交报告。这种报告要求可能给负责HRP的员工带来行政管理负担，他们必须在较短的时间内收集和整理数据，并及时发布。因此，及时更新和管理个人数据对于满足报告要求至关重要。

## 组织机构感到压力重重

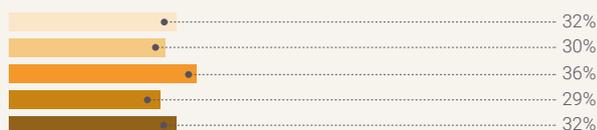
尽管雇主本身有意愿提供这些数据，但要求企业这样做却施加了额外的压力。ESG报告和法律法规对政府的重要性逐年递增，调查显示40%的司法管辖区要求报告高管的薪酬，32%要求组织机构报告其员工队伍的多样性。

因此，虽然三分之一（30%）的司法管辖区宣称，组织机构已经为报告和ESG立法做好了准备，但合规的压力仍然存在。此外，43%的司法管辖区宣称，组织机构对ESG相关

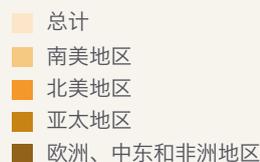
的新法规或变化毫无准备。面对这些变化和新要求，组织机构如果缺乏指导，可能很容易导致相关数据收集滞后，甚至面临不合规的风险。

### 政府对企业的立法要求——净值：企业行为要报告

#### 劳动力多样性

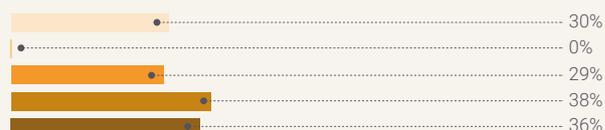


#### 围绕高管薪酬的规则

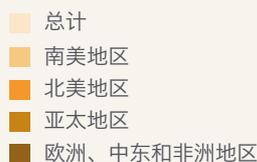


### 对新出台/意料之外的ESG立法和报告的准备

#### 是，客户普遍有所准备，但仍感到有压力



#### 否，客户普遍没有做好准备



# 如何适应劳动力市场的变化并蓬勃发展



## 减轻行政负担

尽管未来几年在HRP流程方面的复杂性预计不会减轻，但各司法管辖区已经为企业减负做出了努力——主要是数字化、优化政府服务以及减少官僚主义方面的努力。

日益普及的数字化已经帮助降低了企业管理在多方面的复杂性。HRP流程也受益于办公场所数字化创新的转变。

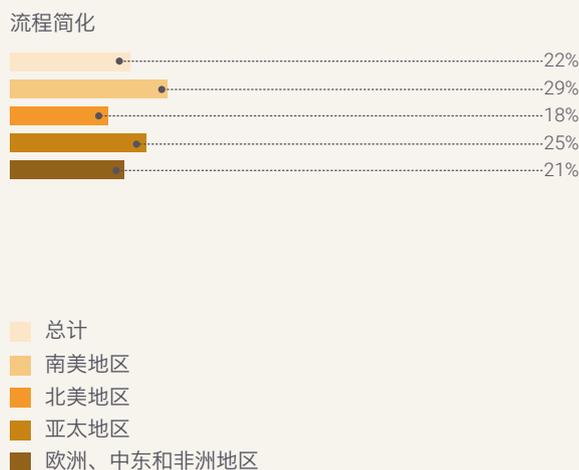
例如，一些政府设计的在线HRP门户网站和平台已经落地，企业可以通过这些渠道上传报告、缴纳薪酬税款。巴西现有的eSocial平台，让外国投资商处理业务更方便，有利于招商引资。该平台简化了诸如缴纳劳务费用和社保费用等相关的繁琐程序，减少了企业额外的义务。其他司法管辖区，如中国大陆、南非和法国，现在也能够在线提交文件、社保和员工信息，使得流程效率显著提升。

其他司法管辖区已经注意到，组织机构在用自己的薪酬软件和自动化技术，来解决HRP流程中最大的挑战——及时性和准确性。确保这两项功能准确无误对于保持企业合规，塑造良好声誉至关重要。例如，萨尔瓦多的组织机构使用统一薪酬计算系统来简化流程，避免发薪遗漏或错误。此外，欧洲的司法管辖区享受到了标准化的付款和结算系统的益处，可无障碍生成付款所需的文件。

数字化有助于简化HRP流程，其他措施也促使流程变得更清楚了。几个司法管辖区表示，在过去的12个月中，政府和地方当局提供了更多帮助，改善了以往模糊不清的HRP要求。当TMF Group专家被问及，他们负责的司法管辖区采取了哪些措施以减少HRP的复杂性时，22%的人提到了简化流程。例如，美国已经采取了一些措施来明确独立承包商分类。分类更清晰也有助于减少组织机构在聘请承包商时产生的困惑。此外，美国一些州已经通过实施州管收入，简化了薪酬税收流程，从而减少了税收计算方面的复杂性。

毛里求斯也出现了这种简化流程的趋势，当地政府推出了《劳工权利法案》。这项立法措施让雇佣外籍员工走上了快车道，缩短了申请工作和居留许可需要的时间。流程简化有助于减少外国投资商在处理HRP工作时所面临的繁琐程序。卡塔尔也通过签证中心速通服务，减少了繁文缛节。这种速通服务减化了雇佣海外员工所需的行政手续。结合HRP和全球人才流动的前景来看，比如前面提到的卡塔尔和中国香港的“高端人才通行证计划”，这类政府举措旨在通过吸引劳动力，从而吸引外国投资商。跨国公司可以利用这类倡议和计划打入新市场，以此为策略减少全球化雇佣市场带来的冲击。

HRP能减轻复杂性的原因、法规或趋势因素（例如，法律法规变更、新规新法出台或其他趋势）。（按地区分析）



“向中央机构报告新员工信息及其社保要求，非常简单、即时和数字化。只需填写一张表格，并通过在线网站将其发送给社保部门，附上员工的个人信息就行。”

TMF法国专家

## 与全球HRP专家合作

做好人力资源和薪酬管理工作的风险高、压力大。正如本子报告所探讨的，人力资源团队越来越需要让员工感受到稳定，为他们提供更多支持，同时还要向相关政府部门报告数据。因此，HRP团队面临的巨大挑战之一是要处理庞杂的任务，同时还要确保这些任务在组织机构的目标经营地区和司法管辖区内得到一致执行。

为了减轻HRP的行政负担，目前许多组织机构选择将所有相关工作外包出去以确保执行方面的一致性。它们借助全球合作伙伴的力量，利用服务提供商来设置、实施薪酬软件。这些软件随后可以由服务提供商进行测试并在全球范围内部署，从而确保跨区域的组织机构保持支付流程一致。全球合作伙伴可以成为任何核心人力资源团队的延伸，通过这种方式建立有价值的合作伙伴关系，让跨国企业可以自信地应对未来变幻莫测的格局。

提供商熟悉关于组织机构经营地司法管辖区的本地专业知识，与他们建立合作关系，组织机构可以得到很多益处。由于每个司法管辖区各有各的复杂，HRP流程通常很难理解。通过与本地专家合作，外国投资商无需花费时间研究和理解复杂且常常概念模糊的HRP法律法规。与当地提供商合作有助于组织确保运营合规，保持市场声誉。



## 案例研究：LzLabs

LzLabs总部位于瑞士苏黎世，是一家为企业计算客户提供创新解决方案的软件公司。



### 客户面临的挑战

LzLabs想扩展业务，进入加拿大市场。他们要找的合作伙伴不仅要能处理后勤工作，还要能承担更多功能。为了确保企业运营全球一致、准确无误，LzLabs需要确定HRP职能得到正确执行的同时，也要符合加拿大的法律要求。

### 解决方案

LzLabs找到TMF Group来协助他们在全球层面和本地层面的运营工作。总部位于多伦多的TMF加拿大团队了解加拿大企业注册的各种复杂要求，能够帮助 LzLabs 解决这个难题。此外，TMF Group的业务遍布全球，这也有助于商讨LzLabs未来的扩张计划。

TMF Group为LzLabs的团队提供辅助功能，让他们可以专注核心事务。

对于像LzLabs这样年轻且尚未全球化的公司来说，没有本地支持，想在新市场立足是难上加难。所以TMF Group发挥了巨大的作用。他们的团队似乎可以预判我的要求，所以整个流程变得更加简单快速。我们的合作非常圆满。

Thilo Rockmann,  
LzLabs主席兼首席运营官

## 结论

HRP领域的全球局势持续演变，明显转向更加以员工为中心的模式。这种转变虽然对员工有益，却增加了HRP相关服务的复杂性。渐进性福利和税收框架的频繁变化是导致这种转变的主要因素。随着全球人员流动性的增强，报告义务增多，HRP的前景将变得更加复杂。员工希望无论是办公地点还是支付日期，雇主都能允许更高的灵活度。这种趋势让行政工作更加复杂。

然而，在这些复杂性之中，减轻行政负担方面也取得了一些进步。通过在线门户网站和自动化，数字化在简化HRP流程中发挥着关键的作用。此外，政府和地方当局提供了进一步的帮助，让整体概况更清晰，减少了关于合规要求的模糊性。

为了进一步应对这些复杂性，组织机构越来越倾向于将HRP的相关工作外包，并与全球和本地专家建立合作关系。因此，尽管以员工为中心的模式让HRP的未来变得更加复杂，但战略性地利用数字化、政府协助，以及合作关系，可以帮助组织机构适应不断变化的员工队伍，实现蓬勃发展。



寻找

# 人力资源和薪资服务

在你的地区吗？

无论您是想转变人力资源职能、重新设计薪酬与人力资源流程、增加本地支持，还是收集本地深度情报，TMF Group都是您的理想之选。

若您在管理跨境员工时遇到意外或异常问题，我们可帮助您解决。

我们可在以下领域为您提供支持：

市场进入和运营准备

人力资源转型和变革管理

全球薪酬与人力资源合规

薪酬与人力资源项目管理

关于全球雇佣要求的健康检查与指导

薪酬、激励与福利检查

跨境雇佣安排、流动和外派员工

ERP本地化和要求

并购交易的人力资源协助

了解更多信息，请登陆网站：



# 我们让世界化繁为简

TMF Group是领先的核心行政服务提供商，  
致力于在全球范围内协助客户安全地投资与营运。

我们在全球86个司法管辖区设有125家办事处，拥有超过10,000名员工。他们都秉持相同的服务与安全高标准，为客户提供最需要的本地专业知识。我们所涉足的司法管辖区贡献了全球国内生产总值（GDP）的92%以及外国直接投资（FDI）流入的95%。

我们在客户的企业治理中发挥着重要作用，提供对客户成功至关重要的会计、税务、薪酬、基金行政管理和法人实体管理服务。我们确保客户依照规则行事，为客户的良好声誉和业务合规性保驾护航。

我们的全球服务模式和技术平台助力客户管控实体组合和全球布局。我们提供的数据见解使客户对新法规、自身活动状况和一切风险点都了如指掌。

我们为企业、金融机构、资产管理人、私募股权、房地产投资者和家族办公室提供服务。《财富》世界500强、英国富时100指数以及全球300强私募股权机构中逾半数的企业都是我们的客户。

TMF Group信誉卓越、财务状况健康，专注于为客户提供精益求精的服务，是值得信赖的合作伙伴。

无论您是在单一目的地还是横跨多个司法管辖区营运、无论您拥有多少员工，我们都能为您提供所需的核心支持，助力您安全地开拓新市场、运营和增长。

[www.tmf-group.com](http://www.tmf-group.com)

**TMF**  
GROUP